

学校编码: 10384

学号: X2005155089



分类号_____密级_____

UDC_____

廈門大學

碩 士 學 位 論 文

X 公司人力成本规划与管理方案设计探讨

Research on human resource cost planning and
management program design at X company

公立新

指导教师姓名: 章达友 副教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交时间: 2009 年 10 月

论文答辩日期: 2009 年 11 月

学位授予日期: 年 月

答辩委员会主席_____

评 阅 人_____

2009 年 10 月

厦门大学博士论文摘要库

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

- ☐ 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。
- ☒ 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

摘要

电信业的重组、3G 牌照的颁发以及日趋激烈的电信市场的竞争，都给电信运营商提出了有效控制运营成本，强化和精细成本管理的战略要求。人力资源管理作为企业管理的重要一环，也自然必须对此市场要求作出回应。本文欲通过对 X 公司人力成本管理及相应人力资源规划的探讨，建立一个与企业战略相匹配的人力资源管理模型，借此提高企业的竞争力，并为其他电信运营商进行人力资源管理提供参考。

本文从 X 公司人力资源管理的实际情况出发，基于人力成本管理以及人力资源规划的相关理论，以个案分析的方式，结合文献分析、问卷调查与访谈等研究方法对 X 公司的人力成本管理进行了探讨。

根据 X 公司人力成本的构成，研究重点针对人员配置与薪酬结构进行了讨论。本文首先通过建立 X 公司的宏观人员总量定编模型、微观岗位定编模型与人员结构比例配置建议，得出 X 公司的标准人员数量配置模型，然后结合既有的薪酬结构，最终确定了 X 公司的标准人力成本模型。借助这一模型，本文又提出了具体的人力成本管理方案，从计划预算、执行控制与评价考核三个环节对 X 公司的人力成本管理提出建议。

关键词：人力成本、战略管理、人力资源规划

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

As the restructuring of the telecommunications industry and issuance of 3G license, the telecom market is becoming more and more competitive. Those situation demands telecom operators focus on more effective control and management strategies in operating costs. So does human resource management (HRM), which plays an important role in the enterprise of telecom operators. Therefore, through the study of human resource cost management and human resource planning of X company, the purpose of this research is to build one specific HRM model in order to improve the competitiveness of X company and set an example for other telecom operators.

According to the theory of human resource planning, this research discuss the HRM facts and problems of X company, by the methods of literature analysis, questionnaire survey and interview.

Based on the human resource cost elements, this research makes a discussion of the staffing and salary structure of X Company. The whole discussion is consisting of three steps. First, set a standard staffing model of X Company by fitting three models: the total staff quota model, the micro-posts quota model and the suggestion of the personnel structure proportion. Second, determine the model of standard human resource costs of X Company by combining the standard staffing model and salary structure. Final, with standard human resource costs model, make a specific proposal of human resource cost management for X Company which consists of plan, execution and assessment.

Keywords: human resource cost, strategic management, human resource planning

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

第一章 导论	1
1.1 研究背景	1
1.2 研究动机与研究意义	2
1.3 研究思路与研究方法	3
1.4 论文的结构	3
第二章 相关理论概述	4
2.1 人力成本管理	4
2.2 人力成本管理的重点、难点和意义	5
2.3 人力成本管理的方法和流程	6
第三章 X 公司人力成本管理现状分析	8
3.1 X 公司简介	8
3.2 X 公司组织架构	9
3.3 X 公司人力资源管理的战略目标	11
3.4 X 公司的人力成本管理现状	12
第四章 X 公司人力成本规划	15
4.1 X 公司人力成本规划总体思路	15
4.2 宏观人员总量定编规划	19
4.3 人员结构比例配置规划	23
4.4 微观岗位人员定编规划	26
4.5 薪酬规划	31
4.6 标准人力成本核算	32
第五章 X 公司标准人力成本管理方案设计	33
5.1 标准人力成本管理方案的基本思路	33
5.2 计划预算	34
5.3 执行控制	35
5.4 评价考核	36

5.5 X 公司标准人力成本管理方案的评估和维护.....	37
第六章 总 结	39
6.1 研究结论.....	39
6.2 研究局限.....	40
参考文献:	42
后 记	43

Contents

Chapter 1 Introduction.....	1
1.1 Starting point.....	1
1.2 Research motivation and research significance	2
1.3 Research ideas and research methods.....	3
1.4 Thesis framework	3
Chapter 2 Literature review	4
2.1 Human resource cost management	4
2.2 Emphases、Difficulties and Significances of Huamn resource cost management	5
2.3 Method and Flow of Human resource cost managementng	6
Chapter 3 Analysis of HR cost management at X company	8
3.1 Introduction of X company	8
3.2 Structure of X company	9
3.3 Strategic objectives of human resource management at X company.....	11
3.4 Introduction of human resource management at X company	12
Chapter 4 Human resource cost planning of X company	15
4.1 General idea of human resource cost planning for X company	15
4.2 Planning of total staff quota.....	19
4.3 Planning of personnel structure proportion.....	23
4.4 Planning of micro-posts quota	26
4.5 Salary structure planning	31
4.6 Accounting of standard HR costs	32
Chapter 5 Standard human resource cost management program....	33
5.1 General idea	33
5.2 Planning and budget.....	34
5.3 Execution and control.....	35
5.4 Evaluation and examination	36
5.5 Assessment and maintenance of HR cost management program.....	37

Chapter 6 Conclusions.....	39
6.1 Conclusion of the study	39
6.2 Study limitations	40
References	42
Postscript	43

厦门大学博硕士论文摘要库

第一章 导论

1.1 研究背景

2008 年下半年以来,随着国内电信行业的重组的完成,电信市场的竞争日趋激烈,尤以传统 2G 市场为甚。虽然全业务运营的展开与 3G 牌照的颁发,给各运营商开辟了新的可能获利途径,但在新市场形势尚不明朗之时,旧有的 2G 市场仍然是各电信运营商的必争之地。然而,在经历了多年的发展之后,既有客户群体的规模化,使得运营商利润空间呈现不断地缩小的趋势。此外,国际金融危机导致电信市场消费需求的降低,也在一定程度上加剧了运营商的利润缩水。以中国移动通信集团公司(以下简称中国移动)为例,2006 年度、2007 年度与 2008 年度的营运收入增长率分别为 21.5%、20.9%、15.5%^①,呈现一种下降的态势。在此种情形下,无论是从应对市场收入增长疲软,提高企业生存能力,还是从实现企业利润最大化,增强企业发展能力考虑,都要求电信运营商能够有效控制运营成本,强化和精细成本管理,不断挖掘内部管理潜力以提高其核心竞争力,实现低成本运营。

运营成本的成功控制,需要企业管理各方面的通力配合。人力资源管理作为企业组织管理重要一环,自然也不例外。它需要与组织战略保持一致并支持组织的整体战略,才能更有效地利用人力资源以确保组织目标的实现(Mello, 2004/2003)。然而,从各电信运营商的人力资源管理现状看,旧有的模块化、粗放式管理、信息化分析不足等问题依然存在(万晖, 2008),尤其是其粗放的管理方式不仅无法实现人力资源的有效利用,更与现有市场形势对运营商精细成本管理的需求背道而驰。因此,如何改变粗放式管理,寻找与企业战略相匹配的人力资源管理模式,成为各电信运营商人力资源部门亟需解决的一个问题。而人力成本管理作为人力资源管理的基础性工作,则是上述问题解决过程中首要考虑对象。那么,到底什么样的人力资源管理模式才能算是与企业战略相匹配的呢?具体到人力成本管理这一层面,又要如何匹配企业战略呢?换言之,即如何进行企业的人力成本战略管理呢?——正是这些问题激发了笔者的兴

^① 数据来源:中国移动 2006 年至 2008 年财务报告, <http://www.chinamobileltd.com/?lang=gb>.

趣，促使笔者选择企业的人力成本战略管理作为论文的研究题目。

1.2 研究动机与研究意义

在上述背景下，本文选取中国移动福建有限公司 X 分公司（以下简称 X 公司）为研究对象，进行人力成本管理的讨论，探索与该公司战略相匹配的人力成本管理模式。

选择 X 公司的人力成本管理模式进行探讨，是因为这方面的研究在当前十分重要。虽然国内关于人力资源管理的研究众多，但鲜有与人力成本管理的结合，且许多研究多从理论出发，少有适用的模式或模型供人借鉴。对 X 公司人力成本管理模式的研究则能给我们提供一个机会，在尝试建立可操作性的模型的同时，深入对企业人力成本管理的了解与运用。

对 X 公司人力成本管理模式的研究，对电信运营商企业本身也有很大助益。在当前的市场形势下，电信运营商需要合适的人力资源管理战略来实现企业低成本运营的目标。这个目标的实现，是一个逐步探索的过程。对于企业来说，所要经历的过程可能是短暂的、目标明确的，也可能是长期的、混乱的。经由这个过程形成的模式可能是成功的，也可能是失败的。X 公司是一个典型的电信运营商企业，通过对其人力成本管理模式的探讨，有助于电信运营商企业更有效地进行人力资源规划，进而帮助企业平衡在人力资源管理探索过程中可能遇到的种种问题。

除了电信运营商企业本身，人力成本管理对其他组织乃至社会也有很大影响。无论一个组织的规模或性质如何，无论其开展的活动、所处的经营环境如何，在影响业绩的各种因素中，人的因素显然是最重要的。如果能对“人”这一成本进行有效控制，就更有利于组织的劳动生产效率的提高与业绩的增长，从而对整个社会的劳动生产率的提高做出一定的贡献。

选择 X 公司的人力成本进行研究，还和笔者自身的工作经历有关。笔者在 X 公司工作多年，经历了公司发展的各个阶段，对其人力资源管理尤其是人力成本控制中存在的问题较为了解。在目前公司战略转型的情况下，笔者希望能借此研究厘清并最大可能地解决这些问题，有效地提升公司的人力资源管理。

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库